للمدير الممارس

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقلته إلى العربية

سلام الخطيب

دليل الأفكار العملية





هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟




MOHAMED KHATAB
mohamed khatab



هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

تأليف

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقله إلى العربية

سلام الخطيب





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Do You Really Need a Team?
Michael E. Kossler and Kim Kanaga

ISBN 1-882197-66-6

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN https://t.me/kotokhatab

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595



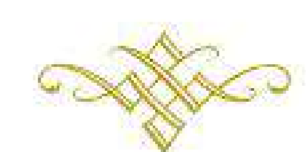
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

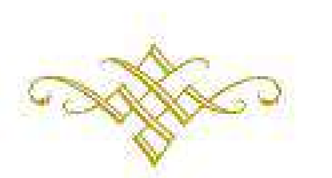
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتويات الكتاب

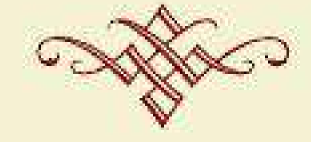
الموضوع | الصفحة





كلمة المدير التنفيذي

على الرغم من كل ما تكرّسه المؤسسات من اهتمام بفرق العمل، وبرغـم كل ما تعوّل عليه من أهمية تبقى فرق العمل قاصرة في بعض الحالات عن كونها أفضل الطرق فاعلية في التصدي لتحديات العمل، بالإضافـة إلى كونها مكلفةً ويستغرق إنشاؤها الكثير من الوقت. كما أن توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة يعد في حد ذاته وظيفة بـدوام كامل. وهنا يـبرز هذا الكتـاب كدليل يساعـد المديرين على اتخـاذ قرارهم بشـأن تشكيل فرق عمل فيمـا إذا كانت الأخيرة هي الأداة الصحيحة لتحقيق هدف ما في العمل. كما أنه يوضح العقبات والتحديـات المحتملة التي يمكن أن تقف في طريق تشكيل فريق يعمل بكامل قدراته.





فرق العمل - خط سريع أم فخ على الطراز الحديث؟

تفخر الكثير من المؤسسات بأن تصف نفسها بأنها «قائمة على فرق العمل». وهناك ما هبّ ودبّ من كتبِ أعمالٍ ومقالاتِ مجلاتٍ تمجّد عمل الفريق، وتعلي من شأنه فوق أي شكل آخرٍ من أشكال المبادراتِ المؤسساتية. والسبب وراء ذلك بسيط: إذ إن تقنية المعلومات ومنافسة الأسواق العالمية قد هيأت الأجواء لظهور مؤسسات جذابة استبدلت طريقة العمل بالفرق مكان أسلوب الهرم في مواجهة تحديات العمل، وقضت على الجهد الفردي ليحل محله قوة الجماعة. فهناك من الشركات من استطاعت بفضل عمل الفرق أن تقفز قفزات عملاقة نحو الأمام في مواكبة الأسواق والابتكار وخدمة العملاء وجودة المنتجات وخدمات أخرى.

ومع كل هذا وذاك، ليست فرق العمل هي الحل الأمثل دائماً في سبيل إنجاز عمل ما. وفي خضم الحماس لتكوين فرق عمل، وخصوصاً «فرق الأداء العالي»، تجاهلت المؤسسات التكلفة والصعوبات التي تقف أمام تشكيل الفرق وانطلاقتها. إذ إن فرق العمل تحتاج من الوقت والتدريب لتحقق النتائج المرجوة أكثر مما تحتاجه أشكال العمل الأخرى. فقد تسير الفرق بالاتجاه المعاكس لسياسة الشركة ونظام المكافآت فيها مما يجعل هذه التحديات تقف عائقاً أمام إمكانية عمل الفريق على أعلى مستوى لديه.

إلا أننا إذا كلفنا الفريق بالمهمة الصحيحة، وتألّف أفراده من الشخصيات المناسبة، وأعطي الدعم المناسب في البيئة الصحيحة فإن أداءه حينئذ سيكون أداءً نوعياً متميزاً. فالتأكد من تحقيق هذه الشروط الثلاثة هو الخطوة الأولى التي يغفل عنها الكثير من المديرين في خضم حماسهم من أجل بناء فريق يعود بالنفع على مؤسساتهم. وهذا الكتاب سيساعدك على اتخاذ القرار فيما إذا كان فريق العمل هو الطريقة الصحيحة لإنجاز مهمة كلفت بها أم لا.

كيف تعمل الفرق؟

غالباً ما تكون فرق العمل مجموعات مؤقتة، ومع ذلك تستطيع مساعدة المؤسسة في بناء قوة تنافسية بعيدة المدى، وذلك من خلال اكتشاف منتجات وخدمات جديدة، وتطوير أساليب جديدة في خدمة العملاء والزبائن، واستحداث أنظمة جديدة تعزز كفاءة المؤسسة.

فإذا كلفتك إدارتك باتخاذ مبادرة عمل على قدر من الأهمية، فقد يكون من المحتمل أنك بحاجة إلى تشكيل فريق للتصدي لهذا التحدي. ولكن قبل أن تبدأ بالتجنيد له حدّد ما إذا كان تشكيل فريق هو أفضل طريقة لتحقيق النتائج. فهناك الكثير من الأعمال التي يكون فيها العمل الفردي أو مجموعات العمل أكفأ في معالجة الأمر وأقلّ تكلفةً.

فرق العمل تنفع في المهام المعقدة.

إن فرق العمل هي الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة. ومن أمثلة ذلك التخطيط الشامل للموارد وتوظيفُها، أو رسمُ إستراتيجية ما لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول الأسواق العالمية، أو تطويرُ نموذج عمل على الإنترنت. إذ إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك.

كما يستطيع الفريق مساعدة المؤسسة في التعامل مع التغيرات التنظيمية المثيرة للجدل. كأنْ تتوقع المؤسسة رفضاً لتغيير جذري في أحد الموارد أو لمبادرة عمل جديدة. ففي هذه الحالة يستطيع الفريق اختصار الوقت في تقبّل الأفكار الجديدة، والمساعدة في نشر الالتزام بالإستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

عندمـا استحوذت الشركـة (أ) على الشركة (ب) شـكّلَ قادةُ الكيان الجديد فرقـاً متكاملة أعضاؤها من كلا الشركتـين. فاستطاعت الفرق في هـذه الحالـة أن تخفف مـن عقلية «هم ضدنـا»، وأن تختـار أفضل ما لدى الشركتين من عمليـات وثقافات لتكوّن أنظمةَ عمل جديدة، وأن تحوّل طاقة الموظفين من التذمر والتخريب إلى التعاون البنّاء وحل المشكلات.

وبكل بساطة يمكننا القول: إن المهمات الواضحة المباشرة لا تحتاج إلى فريـق. إذ نادراً ما تستطيـع الفرقُ العملَ بشكل صحيح مـن بداية تشكيلها (يحتاج الناس الذين لا يعرف بعضهم بعضاً ولم يعملوا معاً إلى بعض الوقت لكـي تندمج اهتماماتهم ووجهات نظرهم في فريق واحد). وعند هذا الحد يصبـح من الصعب عليك أن تجـد مبرراً لتحمّل تكاليـف تشكيل فريق من أجل مهمة بسيطة لا تحتاج إلى وقت طويل.

أرادت الشركـة (أ) أن تجـدد موادهـا المطبوعة، بمـا في ذلك تجديد شعارهـا ورسـم صورة لها. وقد أتى القرار بابتـكار صورة غير مسبوقة عن الشركـة وثيق الارتباط برؤيتها الجديـدة وإستراتيجيتها العالمية الجديدة. وعوضـاً عن تشكيل فريق عمل قامـت إدارة الشركة بتسليم المهمة إلى بضع أفـراد من جماعة العلاقات العامة للشركـة الذين عملوا بدورهم مع مكتب تصميـم خارجي. كمـا حصلت الشركة على المشاركـة والدعم من الأقسام الأخـرى في الشركـة وذلك باستخـدام الإحصائيـات والعروض التقديمية التي تطلبت تدخل بعض الموارد الأخرى.

فرق العمل تنفع في الابتكار.

إذا كلفتك الهيئة الإدارية بمهمة صعبة ولم تكن متأكداً من الحل المناسب، ولم تستطـع التوصل إلى منهج للتصـدي لهذا التحدي، فإن تشكيل فريق عمل

قد يكون هو أفضل إستراتيجية. فالفرق هي محركات ممتازة في القيادة نحو حلول إبداعية جذابة بل وحتى غير متوقعة لمشكلات العمل الشائكة.

تقدح الفرق الإبداع قدحا لأنها تشكل جواً من الآراء المختلفة ووجهات النظر التي تحتك مع بعضها، فيؤدي الاحتكاك بين الأعضاء إلى رؤى ومفاهيم إبداعية تفوق ما يستطيع أي فرد تحقيقه بمفرده. فالفريق يستطيع أن يحقق من النتائج ما لا يمكن توقعه من معرفة نقاط القوة والصفات الفردية لأعضائه.

اضطرت المؤسسة (ب) أن تخفض ١٥٪ من ميزانية التشغيل، فقررت الإدارة العليا أنه لا يمكن ببساطة خفض أجور العمال إلى الحد الأدنى، وبدلاً من ذلك قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف، وأوكلت إليه مهمة التوصل إلى طرق لخفض الميزانية شريطة ألا تكون على حساب الجودة أو العمال.

يستطيع فريق العمل أن يكون محركاً فاعلاً في تخيل أنظمة وهياكل وعمليات جديدة وتصميمها. ولكن عندما يتحقق النظام (أو يصل النظام المؤسس مسبقاً إلى الغرض المطلوب)، تصبح إدارته غنية عن وجود فريق يشغله. بل إن تشكيل فريق لإدارة نظام مألوف هو في الحقيقة مضيعة للوقت والطاقة.

قامت الشركة (س) بتحالف مع شركة تكنولوجية في إطار سعيها إلى تطوير حضورها المؤسسي على شبكة الإنترنت لتنشئ موقعاً غني المضمون، أملاً منها في جذب عملاء جدد من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها. ولكونها قليلة الخبرة بكيفية تطوير المضمون، قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف ليعمل على إيجاد نظام لاستنباط المضمون من معرفتها التي اكتسبتها عبر سنواتها الطوال في السوق، وتقييمه، وإنتاجه. وبعد أن تم إيجاد النظام، ووصل العمل به إلى الحد المُرضي، حولت الشركة عملية التطوير إلى مجموعة عمل بحيث يعود أعضاء الفريق إلى التركيز على وظائفهم الأصلية.

الطريقة التي نعمل بها

ألقِ نظرة على مؤسستك، وستجد عدة أنماط من وحدات العمل. وبشكل عـام، تشكل المؤسسـات خمسة أنماط مـن وحدات العمـل (العمل الفردي، ومجموعـة العمل، ومجموعة العمل التعاوني، والفريق، وفريق الأداء العالي) وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل. وإذا فهمت كيف تحقق كل وحدة من هذه الوحدات النتائج المطلوبـة، استطعت أن تحدد أي واحدة منها ستعينك علـى تحقيق هـدف المؤسسة. فإذا كانت مهمتك لا تتطلـب الكثير من العمل التعاوني المشترك، فأنت لست بحاجة إلى فريق حتى تحقق أهداف العمل.

فريق عمل أم عمل فريق؟

يرجـع بعض الحماس غير القابل للنقاش الـذي توليه المؤسسـات لفرق العمل إلى نظرتها إلى عمل الفريق على أنه قيمـة عالية. ولكننا إن وضعنا فريـق العمل وعمل الفريق في كفـة واحدة، أوجدنا مفاهيم خاطئة عـن فرق العمل تصبح فيمـا بعد عقبات تعوق الفريق عن تحقيق الأهداف المرجوة. إن المقصـود بـ «عمـل الفريق» هو التعـاون. أي أنه دعوة إلى إدراك أهمية مساهمة الآخرين واحترامها، ومطالبة باتخاذ موقف مساند ومساعد لا ليس موقفاً معادياً ومعارضاً.

إن «عمـل الفريق» هو صفة قيمة لاي مسعى مشترك. غير أن هـذا التعاون لا يجعل مـن الجماعة فريقـاً إذ إن الغريق هو وحـدة تشكلت لتحقق نتائج محددة - لتربح اللعبة، أو لتدير مؤسسـة، أو تطـور منتجاً جديـداً. وبكلمات أخـرى، يمكننا القـول: إن عمل الأفراد بعضهم مـع بعض شيء مثالي. لكن أعضاء الفريق يعملون جميعاً في سبيل تحقيق نتائج واحدة.

العمل الفردي:

إن بعض أنــواع العمل يمكن، بل يجــب أن يقوم بهــا شخص بمفرده، شخص يمتلــك كل الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عمل ما، ويكون وحده المسؤول عن إنجازه. فإذا زاد ثقل العمل فوق استطاعته تلجأ الشركة إلى إيجاد مواقع وظيفية جديدة.

مجموعة العمل:

تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الناس تعمل معاً وقد يقوم جميعهم بشكل أساسي نوع العمل نفسه. إلا أنهم لا يعتمدون على بعضهم فيما يخص المعلومــات والمهارات اللازمة لإنجاز العمــل. ولنأخذ مثالاً على ذلك: يشكل مديرو المبيعات الإقليمية لشركة وطنية ضخمة مجموعة عمل مع أنهم ليسوا في مكتــب واحد. وهنــاك أيضاً العاملــون في قسم المــوارد البشرية لمؤسسة ضخمة، حيث يكون جميع أعضاء الكادر مسؤولين عن إدارة الأرباح. ويمكن اعتبارهــم في هذه الحالــة مجموعة عمل لأنهم جميعاً يــؤدون المهام نفسها أو مهــام متقاربــة، إلا أن حجم العمل كبير إلى حد عدم قدرة شخص واحد على القيام به.

مجموعة العمل المشترك:

هذا النوع من وحدات العمل نوع شائع، ويحتاج الأفراد فيه إلى معلومات مــن بعضهم بعضا لكي يحققوا النتائج، أو يقــوم كل فرد بتسليم العمل إلى الآخــر ليقوم بــدوره. ومثاله نظــام التصنيع حيث يكمل كل فــرد طوبة من عمليــة معقدة، وينتقل إلى آخر حتى يكتمل المنتج. وهنا يؤثر خطأفرد ما في التنفيذ على قدرة باقي أفراد المجموعة على أداء أعمالهم.

وقد تبدو مجموعات العمل التعاونية ذات التوظيف الجيد وكأنها فرق عمل إلا أنها تختلف عنها من حيث مسؤولية كل فرد عن عمله واستحقاقه للمكافأة على أدائه الفردي. وهناك اختلاف آخر ألا وهو أن مجموعات العمل التعاونية هي في الغالب أقسام دائمة في المؤسسة كأن تكون (قسم، أو شعبة، أو مكتب فرعي على سبيل المثال)، بينما غالباً ما تشكل الفرق لأداء مهمة محددة، وتحل بعد أن تؤدي رسالتها.

الفريق:

يُعدّ الفريق مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض، ويمتلكون بمجموعهم الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة أو بعمل مستمر ويكون لكل واحد من أعضاء الفريق دور ومسؤولية واضحان، ويشتركون جميعاً في رؤية الهدف وفهمه، ويتحملون بشكل جماعي مسؤوليةَ إتمام المهام والوصول إلى هدف الفريق. إن إنشاء فريق عمل أصعب من إنشاء مجموعة عمل أو مجموعة عمل تعاونية. وفي المؤسسات التي يسود في ثقافتها مبدأ تبجيل الإنجاز الفردي يصبح بناءُ فريق فاعل وقيادتُه أمراً بالغ الصعوبة.

متى يكون الفريق ليس بفريق؟

تقدم لنا الرياضة نموذجاً قريباً جداً لما هي عليه الحال في فرق العمل وكيفية عمله. ولكن ليست كل الوحدات الرياضية ينسحب وصف «فريق» عليها. ففريق المصارعة مثلاً وفرق الجولف والسباحة هي عبارة عن مجموعات من الناس يؤدي كل منهم مهامّ متشابهة أو متماثلة .فكل فرد في المجموعة يستطيع أن يتدرب بمفرده، وفي أثناء التدريب أو المباراة لا

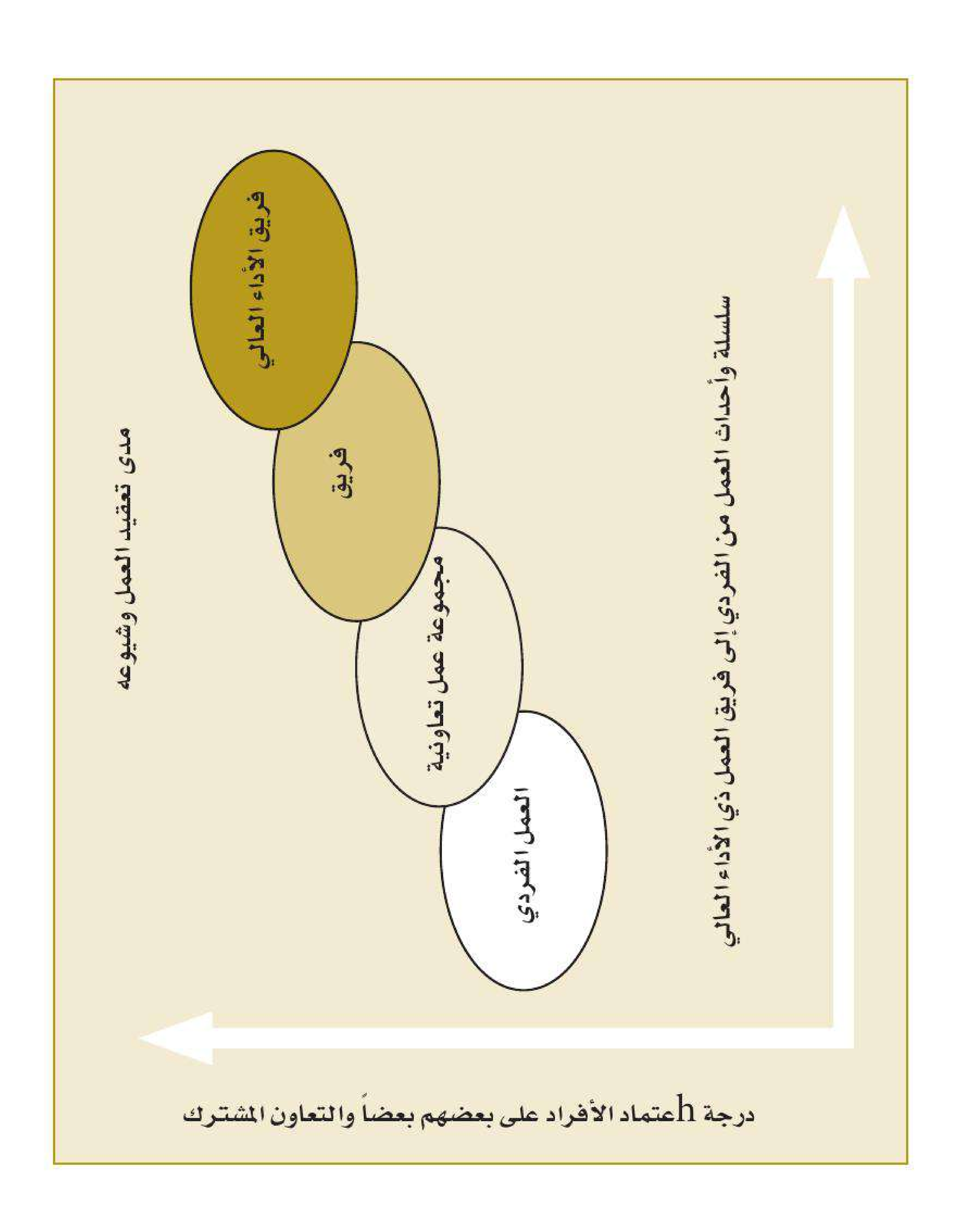
يحتاج أعضاء الفريق أن يتعاونوا أو حتى يتواصلوا بعضهم مع بعض، فكلٌّ له أداء منفرد في وقت منفصل . فمثل هذه الأنواع من الفرق هي أشبه ما تكون بمجموعات العمل التي سبق أن عرّفناها في هذا الكتاب .

بينما نرى أن كرة القدم وكرة السلة وكرة القاعدة (baseball) تجمع بين أناس يمتلكون مهارات مختلفة، ولكنّ يكمّل بعضهم بعضاً . ولا يستطيع لاعب بمفرده أن يربح اللعبة، بل لابد لكل عضو من أعضاء الفريق أن يعرف إستراتيجية اللعبة حتى يستطيع كل واحد منهم أن يؤدي دوره الفردي تبعاً لتلك الإستراتيجية. فأي خطوة يخطوها اللاعب ووقتها يعتمد إلى حد ما على ما يقوم به أعضاء آخرون في الفريق . فأعضاء الفريق معتمدون بعضهم على بعض. وهذا الاعتماد المتداخل والهدف المشترك هما جزء مما نعنيه بكلمة «فريق». وتتجلى مثل هذه الصفات في الفرق التي تعمل في عالم «الأعمال».

فريق الأداء العالي

يظهر لنا فريق الأداء العالي درجةً غير عادية من التعاون الدؤوب بين أفراده ويتجاوز توقعات الأداء لأفراده، وترى كلّ عضو فيه ملتزماً ذاتياً بتحقيق النمو والنجاح الشخصي لعضو آخر التزاماً استثنائياً وغير عادي، وليس غريباً على أعضاء هذا الفريق أن يضحّوا بمكافآتهم الفردية من أجل تأمين نجاح الفريق وحصوله على المردود المطلوب. وتصل درجة التنسيق

المشــترك واعتماد الأعضاء بعضهم على بعض إلى حد يستطيع فيه أحدهم أن يتوقع ما يحتاج إليه الآخر، ويؤمّنه له مسبقاً.



ما يناسب العمل – الحصول على ما يلائم

قـم بإكمـال ورقـة العمـل الآتيـة مستخدمـاً سلسلـة المصطلحـات الموضحة في الصفحة ١٥ بدءاً من العمل الفـردي وصـولاً إلى فريـق الأداء العـالي، وذلك لكي تستطيع أن تحدد أي نوع من وحدات العمل هو الأفضل بالنسبـة للمهمـة المكلف بهـا. لاحـظ أن الحاجة إلى العمـل المشترك تزداد كلمـا انتقل التتابع مـن اليسار إلى اليمين، من العمل الفردي إلى فريق الأداء العالي، وهذا الانتقـال يعكس حاجة أكـبر إلى العمل المشترك كلما ازداد العمل تعقيداً.

صف بالتفصيل طبيعة المهمة التي تريد إنجازها.

هل المهمة بسيطة وذات بعد واحد، أم أنها معقدة ومتعددة الأبعاد؟

ما نـوع المعوقات والمشـكلات التي يجب معالجتهـا وحلها لكي تستطيع إتمام المهمة بنجاح

لكي تستطيع إتمام المهمة ما نوع القرارات التي يجب أن تُتخذ؟
ما هي الحدود والقيود التي قد تسري عليها هذه القرارات؟

هل ستتكرر هذه المهمة، أم أنها لمرة واحدة؟

كم من الوقت سيستغرق إتمام المهمة؟

ما مدى جاهزية وفرة المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل سيتوافـر لديـك شخص خبـير بالموضـوع، ويمتلك المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل تتطلـب المهمة جهود عـدة أشخاص لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات نفسها أو قريباً منها؟

ما مدى أهمية تنوع الأفكار والآراء في إتمام المهمة بنجاح؟

مـا مدى حساسية العلاقات مع الشـركاء والمساهمين الرئيسين والزبائـن والعمـلاء الداخليـين والإدارة العليـا في إتمام المهمة بنجاح؟

إذا كنت بحاجة إلى فريق فأنت بحاجة إلى الدعم

قد تصل إلى لحظة القرار بأن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب بوضوح تشكيل فريق عمل. إلا أنه لا يمكن لأي فريق أن يعمل في فراغ. إذ لا بد أن يُوظّف الفريق ضمن سياق المؤسسة وطبيعة عملها. فتجنيد أعضاء الفريق لا يضمن لك أنهم سيعملون فعلاً كفريق، حتى وإن كنت قد اخترت الأفراد بعناية فائقة آخذاً بعين الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم. فقد لا تندمج المجموعة لتكوّن فريقاً.

فإذا كانت مؤسستك غيرَ قادرة على دعم الفريق الذي قررت تشكيله، أو لا تريد أن تدعمه، أو أنها لن تكافئه على إنجازه بالقدر نفسه الذي تميّز فيه الإنجازات الفردية فإن نجاحك في تشكيل فريق سيذهب أدراج الرياح. والأجدر بك وبمؤسستك حينئذٍ أن تعالجوا تحديات العمل الصعبة بنوع آخر من وحدات العمل.

ولنضرب مثالاً على ذلك: إذا لم تعطِ المؤسسةُ الفريقَ الصلاحيات اللازمة خارج نطاق سلسلة الأوامر (من غير تعارض مع إعلام المؤسسة بالمستجدات) فمن المرجح حينئذ أنها لن تحصل على النتائج المرجوة من فريق شُكّلَ أصلاً ليستكشف حلولاً تتجاوز الحدود الوظيفية. وإذا لم تكنِ المؤسسةُ تؤيد فكرةَ وجوب تشكيل الفريق من أناس أكفياء ذوي وجهات نظر مختلفة فإن فريقك حينئذ قد يواجه مشكلات في كيفية التوصل إلى اتفاق أو إلى قرارات إستراتيجيةٍ أو تقديم رؤىً إبداعية في مواجهة تحديات العمل. وإذا لم يكن لدى مؤسستك الوقت الكافي لتسمح للفريق بالنمو والتطور فإنها قد تعاني في سبيل تشكيل فريق فاعل - يأخذ وقتاً أطول لتحقيق النتائج من أي وحدة من وحدات العمل الأخرى).

ولكـي تحـدد: هل تستطيع المؤسسة دعم الفريـق أم لا، أو هل تستطيع دعمــه أم لا، أو هل هي حقاً بحاجة إلى فريـق أم لا، تأكد من أنظمة الدعم لديها أولاً. وتتضمن الموارد التنظيمية الأشكال التقليدية من الموارد كالميزانية والـكادر المناسب والمكان والتقنية اللازمَـين لعمل أعضاء الفريق بالإضافة إلى برامــج التنمية والأنظمــة المالية الخاصة بالفريـق والأنظمة التي تزود الفريق بالدعم العام على مستوى الشركة.

كيف تقيّم دعم مؤسستك للفريق:

لكي تعرف الدعم الذي من المرجّح أن تقدمه مؤسستك للفريق، عليك أن تحدد الموارد والعمليات المخصصة للفريق المتوافرة لدى المؤسسة.

استعمـل الأسئلة الآتية لتقيّم مدى دعم مؤسستك للفريق في مجال برامج التنمية والأنظمة المالية والآلية التي تظهر الدعم العام على مستوى الشركة.

البرامج التنموية:

حتـى يكون الفريـق فاعلاً ينبغي علـى الشركة أن تقـدم برامج تنمية لتعليم الكفايـات الأساسية في التفاعل بين الأشخاص، والعمليات اللازمة لعمل الفريق.

- هل تطرح المؤسسة أي نوع من أنواع التدريب الذي يستهدف فرق العمل في مجالات مثل إدارة النزاع والتعاون وإحصائيات أداء الفريق ذات ٣٦٠ درجة؟
- إذا لم يكن لدى المؤسسة أي تدريب رسمي لفرق العمل فهل من المقبول لديها اللجوء إلى تدريب خارج المؤسسة.
- أين تكمن ميزانية التدريب؟ هل هي جزء من ميزانية الفريق؟ هل

هي جزء من ميزانية التنمية الفردية؟ أم هل المال هو من ميزانية المؤسسة المركزية؟

- إذا لم يكن هناك مال مخصص للتدريب، فهل هناك عملية زيارات متبادلة (فرق عمل تزور فرق عمل أخرى في مؤسسات أخرى من أجل التعلم)؟

الأنظمة المالية:

غالباً ما يتجاوز عمل الفريق الحدود الوظيفية إلا أن العديد من المؤسسات تقيد الأنظمة المالية بمجالات وظيفية فردية. ولكن ينبغي على المؤسسات أن توفر أنظمةً ماليةً لدعم الفريق، وسياساتٍ تضمن حماية ميزانيته.

- كيف تقدّر الميزانيةُ العملَ داخل المؤسسة عندما يُشكّل فريق ما؟
- ما هي الملامح الضمنية للميزانية إذا كان الفريق مكوناً من أقسام وظيفية مختلفة لكل منها ميزانية مستقلة؟
- ما الإجراء الذي يلزم اتخاذُه لتضمن تخصيص ميزانيةٍ موجهةٍ للفريق دون أي شروط؟
- إذا احتاج الفريق مالاً إضافياً ما هي الطريقة للحصول عليه؟

الدعم العام والدعم على مستوى الشركة:

لا تتوقف حاجة الفريق للدعم عند وجود الراعي والإعلان عن طرق البريد الإلكتروني، بل يجب أن توفر الإدارةُ أدوات وقنواتِ تواصل ثابتةً وفاعلة لدعم الفريق، وتوفر أيضاً دعماً سياسياً مناسباً لتكسَب تأييداً عاماً للفريق على مستوى الشركة.

- هل هناك نماذج عن فرق ناجحة داخل مؤسستك؟ وما العمليات التي أُجريت لجعل تلك الفرق ناجحةً؟ وكيف كان تواصل الدعم

الذي ُقدم لتلك الفرق الناجحة، ليس فقط من قِبَل الإدارة العليا بل على جميع المستويات؟

- مَن في مؤسستك قد قام بقيادة فريق عمل قيادةً ناجحةً؟ وماذا يمكنك أن تتعلم منه؟
- أما بالنسبة للفرق التي لم تؤتِ أُكُلَها فما الذي ساهم في فشلها من منظور المؤسسة؟.

مكافآت الفريق:

إضافة إلى مجالات الدعم الثلاثة التي مر الحديث عنا سابقاً تقوم المؤسسات أيضاً بدعم فرق العمل من خلال أنظمة مكافآت تقدّر إنجاز الجماعة جنباً إلى جنب مع إنجازات الأفراد، أو حتى بدل إنجازات الأفراد. فإذا كانت مؤسستك لا تتكفل بمثل هذه المكافآت فلا داعي حينئذ أن ترعى فرق عمل أصلاً. ولكي تقيّم دعم مؤسستك لمكافآت الفرق فكّرْ في الأسئلة الآتية:

- كيف تكافئ المؤسسة الفريق على أدائه؟
- ما هي الأمثلة التي شاهدتها عن أي جهود خاصة في إظهار التقدير لأداء فريق أداءً فاعلاً استثنائياً؟
- كيف توازن المؤسسة في توزيع المكافآت بين الجهود الفردية وإنجازات الفريق؟
- ما هي المكافآت غير المالية الملموسة التي تقدمها المؤسسة للفرق على نحو نموذجي؟

انطلاقة الفريق

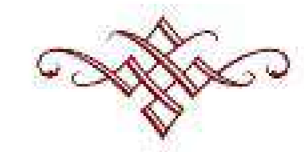
بإعطـاء الفرق الدعم اللازم والموارد والتكليف الصحيح يقدّم الفريق للمؤسســة قيمــةً استثنائيةً. ففي عــالمٍ معقدٍ ومؤسساتٍ معقــدةٍ لا يستطيع شخص بمفرده أن يحقـق إلا القليل. فتحديات العمل غالبــاً ما تحتاج إلى تنــوّعٍ في الأفـكار وتعاونٍ عميـقٍ هو من أهــمّ سمات الفريـق. فعندما يعمل الموظفـون فريقاً ويذوقـون طعم النجاح فإنهم غالباً مــا سيشعرون بالرضا عـن العمل الذي يقومون به. كما أن الرؤيا الواسعة التي يكسبها الأفراد من عملهــم بوصفهــم فريقاً تجعلهم يــرون لعملهم معنىً أعظــم، وتصبح فرق العمــل السمــة الأساسية التي بفضلها يُنظَر إلى مؤسســة ما على أنها مكان جيــد للعمل، وهذا بدوره يشجــع الموظفين على الالتــزام والإخلاص اللذين تسعى وراءهما كل المؤسسات.

فالمؤسســة تحتــاج فرقَ العمل من أجـل مصلحتها الخاصــة، كما أنها «أي الفــرق» أفضلُ وسيلة تتعلــم بواسطتها المؤسسات. إنها محركات ابتكار وإبــداع، وغالباً ما تكون أفضلَ فرصةٍ لبناء أفكارٍ ومنتجاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديــدة. إلا أنها ليست دائماً الحل الأفضــل لمواجهة كل تحديات العمل، بل حتــى أنها قد لا تكون حلاً جيداً. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِــدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا من أن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

العمل في الفريق يفيد الأفراد

يُعَدُّ العمـلُ عضواً في فريقٍ خبرةً تنمويةً أساسيةً. فالعضويةُ في فريق تعطي الموظف:

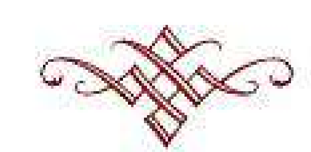
- فرصةً للخروج من «قوقعته» ومن عقلية «وظيفتي».
- شبكةً جديدةً من الاحتكاك في المؤسسة يمكنها أن تسهّل وتسرّع مشاريع مستقبلية وعمليات تشغيل روتينية.
- فرصاً لإثراء المعرفة والمهارات الفردية.
- فرصاً لتكوين الأفكار و صياغتها ولتقديم الآراء.
- فرصاً لتنمية القدرات القيادية.
- خبرة في العمل المشترك في حل المشكلات وإيجاد التغيير



خلفية

منــذ منتصــف الثمانينيات مــن القــرن العشرين قام مركــز القيادة المبدعــة بتطوير الخطــى التمهيديــة الأولى لبناء فرق عمــل لعدد كبير من الشــركات على نطاق واسع من الصناعــات. وفي أثناء تلك المدة قام المركز بمقابلــة أعضاء فــرق العمل وقياداتهــا ورعاتها وموظفــين آخرين من تلك الشــركات ليجمــع معلومات حــول أداء فــرق العمــل وأداء قياداتها والدعم الحاصلــة عليه والنتائج. وبفضل تلــك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليليها، استطاع المركز أن يقدّم خطواتٍ تمهيديةً وموادَ معدلةً للمؤسسات التي تسعى وراء تحســين فاعلية فِرَقِها. وفي عام ١٩٩٠ أُدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنتين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) و القيــادة وفرق الأداء العالي (LHPT). وفي عام ٢٠٠٠ انطوت مبــادرة (LAT) ضمن برنامــج (LHPT) الذي استمــر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركّزت على سلسلة من الأدوات و الإستراتيجيات العملية التي تعزّز أداء أيّ فريق. وبناءً على أبحاث أُجريتْ، يقدّم البرنامج معلوماتٍ عــن كيفية عمل فِرَق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لــدى فِرَق عمــلٍ موجودةٍ فعلاً، ويقــدّم أيضاً طرقاً مثبتــةً لتحويل الموظفين من عاملين عاديــين إلى فريق عمل على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. كما أنــه يعالج قضايا أخرى كاختيارِ أعضاء الفريق، وبَدْءِ فريق عمل بدايةً فعالــةً، والتوفيقِ بــين الاختلافات الثقافيــة المتضاربة داخــل الفريق، وحلِّ النزاعات داخلــه. وبالإضافة إلى هذه البرامج التثقيفية، بدأ المركز CCL في عام ١٩٩٦ مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فِرَق عمل من مناطقَ جغرافيةٍ متفرقةٍ.

ومنــذ عام ١٩٩٧ قام العديد من أعضــاء الهيئة الإدارية والتثقيفية في المركز بعرضـ النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلـف وسائل الإعلام، وقــد ساعــد ذلك البحث على إثــراء المادة التثقيفية لــدى المركز. وما يزال المركز مستمراً في عمله مع عملاء و علماء آخرين لتحقيق مزيدٍ من التطوير في فهمــه لفــرَق العمــل، وكيف يمكــن المُضيُّ بهــا نحو مزيد مــن الفاعلية، وكيــف يمكن جعلُها تحقــق أهداف المؤسســة على أكمل وجــه، وكيف يمكن تشكيلهــا وإدارتهــا لنتائج أفضــل. ويسعى المركز من خــلال برامج تثقيفية مثــل (LHPT) إلى إيصال تلك المفاهيــم إلى قيادات الفِرَق وإلى هيئاتهم الإدارية حتى يتسنى للفِرَق أن تحقق توقعاتِ الأداء، بل وتتخطاها.



قراءات مقترحة

Dyer W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholtes, P. R., Joiner, B. L., & Streibel, B. J. (1996). *The team handbook* (2nd rev. ed.). Madison, WI: Oriel Inc.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلاصة الفكرة الأساسية

تستطيع فِرَق العمل أن تواجه العديد من تحديات العمل مستبدلةً قوة الجماعة مكان الجهد الشخصي. كما أنها تمكّن بعض الشركات من القيام بقفزات جبارة في التقدم لتصبح أسرعَ وأحسنَ إبداعاً، وأفضلَ تلبيةً لمتطلبات الأسواق والعملاء.

إلا أن فِرَق العمل ليست دائما هي الحل الأفضل في مواجهة تحديات العمل إذ إنها مكلفةٌ، وتستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد، كما أن قيادة الفريق هي عمل بدوام كامل. فقبل أن تبدأ بإعداد فريق للقيام بالمهام التي كلفتك بها إدارة مؤسستك فكّرْ هل أنت بحاجة فعلاً إلى فريق لتحقيق النتائج أم لا؟

تُعَدُّ فِرَقُ العمل خياراً جيداً في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من أقسام المؤسسة والعاملين فيها. أما إذا كانت الحاجة إلى اتخاذ القرارات سريعةً وملحةً، أو لم تكن الحاجة تدعو إلى وجهات نظر مختلفة فإن وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارياً هي الحل الأفضل. فقبل أن تشكّل فريق عمل قم بتحليل المهمة التي بين يديك للتأكد من أن الفريق هو أفضل وحدة عمل مناسبة لمواجهة التحدي.

وتتضمن وحدات العمل التي توجد عادة في المؤسسات ما يلي: العمل الفردي، ومجموعات العمل، ومجموعات العمل التعاوني، والفِرَق، وفِرَق الأداء العالي. والحالات التي تكون فيها وحدات العمل هذه هي الأنسب تعتمد على مدى صعوبة التحدي، وعلى درجة التعاون المشترك اللازم لمواجهته.

وقبل أن تقرر ما إذا كنت بحاجة إلى فريق، عليك أن تتأكد أولاً من أن مؤسستك ستدعمه. فمن دون دعم المؤسسة لن يستطيع الفريق تحقيق

أهدافـه بسهولـة. وإذا لم تكن مؤسستـك قادرةً على دعـم الفريق ببرامج تنمويـة، وأنظمة مالية، ومكافآت، وآليات لإبداء الدعم على مستوى الشركة فالأجـدر بها حينئذ ألاّ تشـكل فريقاً (سيكون أداؤه علـى الأغلب ضعيفاً أو حتى فاشلاً في تحقيق أهدافه).

إن فِـرَق العمـل هي محـركات إبداع وابتـكار، وكثيراً ما تكـون الخيارَ الأمثـلَ لبناء أفكارٍ ومنتجـاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديـدة. ولكنّ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا بـأن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

